



Développement territorial
et économie sociale et solidaire

5 formes de coopération adaptées aux besoins des territoires ruraux



Sommaire

1

Les réseaux territoriaux d'acteurs,
entre mutualisation et innovation / p. 5

2

Les coopératives d'activité et d'emploi,
pour lancer son activité en milieu rural / p. 10

3

Les groupements d'employeurs,
des outils de mutualisation au service de l'emploi
dans les territoires ruraux / p. 14

4

Les marques de Pays, coopérer pour promouvoir
l'économie sociale et solidaire / p. 18

5

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif,
une forme d'entreprise adaptée
à une diversité de projets ruraux / p. 22



Développement territorial et économie sociale et solidaire

5 formes de coopération adaptées aux besoins des territoires ruraux

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DANS LES TERRITOIRES RURAUX

Les différentes études menées dans le cadre du projet Tressons¹ – *Territoires Ruraux et Économie Sociale et Solidaire, Outils et Nouvelles Synergies* – piloté par l'Avise et le RTES démontrent que l'économie sociale et solidaire (ESS) est non seulement créatrice d'emplois, mais qu'elle participe également au regain d'attractivité de nombreux territoires ruraux. En partie du fait de l'héritage du coopératisme agricole, de l'éducation populaire ou encore des grandes œuvres philanthropiques en matière d'action sociale, l'ESS revêt historiquement une place plus importante en milieu rural que sur l'ensemble du territoire.

Si l'action sociale représente la moitié de ses effectifs, la démultiplication des initiatives citoyennes solidaires et des innovations sociales qui composent l'ESS en milieu rural montre qu'elle est aujourd'hui un véritable moteur de dynamisme et de résilience sur les territoires. Par ses valeurs d'engagement pour le bien commun et de recherche de l'utilité sociale et environnementale, par ses principes de gouvernance démocratique et de lucrativité limitée, par son fort ancrage local et sa capacité de développement de filières essentielles, l'ESS se place au cœur de la transition écologique et solidaire des territoires ruraux.

5 FORMES DE COOPÉRATION QUI RENFORCENT LES DYNAMIQUES DE L'ESS DANS LES TERRITOIRES

Dans le cadre du projet Tressons, cinq fiches techniques ont été réalisées sur les formes de coopération qui favorisent la consolidation des organisations de l'économie sociale et solidaire et la création de dynamiques économiques structurantes pour les territoires ruraux.

Si certaines de ces dynamiques sont directement portées par l'ESS, en particulier dans les mouvements coopératifs (sociétés coopératives d'intérêts collectifs, coopératives d'activités et d'emplois, réseaux territoriaux d'acteurs de l'ESS, etc.), d'autres formes de coopération portent également des dynamiques collectives qui sont favorables aux innovations sociales et facilitent le développement de structures de l'ESS en milieu rural (marques de pays, groupements d'employeurs, etc.).

À travers des décryptages et des témoignages croisés, chaque fiche propose une synthèse des réponses apportées par chacune de ces formes de coopération face aux spécificités et aux besoins des territoires ruraux : développement de l'emploi local, entrepreneuriat et création d'activités à fort impact social et environnemental, valorisation des ressources endogènes des territoires, mobilisations collectives, etc.

(1) Retrouvez l'ensemble de ces études sur avise.org et rtes.fr

LES RÉSEAUX TERRITORIAUX D'ACTEURS

Entre mutualisation et innovation

Dans les territoires ruraux, où la densité des acteurs économiques et sociaux et les moyens publics sont plus faibles qu'ailleurs, les réseaux territoriaux de coopération présentent de nombreux atouts pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et favoriser l'émergence de projets collectifs. Alors que les réseaux de l'ESS ont longtemps été structurés à l'échelle nationale ou régionale avec une organisation verticale par des acteurs historiques (associations nationales, centres sociaux, structures d'insertion par l'activité économique, etc.), on observe aujourd'hui que cet écosystème s'est enrichi avec de plus en plus de dynamiques territoriales infrarégionales et transversales. Impulsés et animés par différents types d'acteurs publics ou privés, ces réseaux de l'ESS s'inscrivent dans des dynamiques de mutualisation et de solidarité, favorables à l'innovation sociale.



QUEL EST L'INTÉRÊT DES RÉSEAUX D'ACTEURS DE L'ESS ?

« [Les réseaux] tendent à favoriser la coopération et la circulation de l'information et du savoir, en démultipliant les liens relationnels, permettant ainsi le transfert de ressources matérielles et symboliques dans des structures recherchant tout autant le renforcement et la stabilité (liens forts) que la potentialisation (liens faibles) »¹.

Des réseaux comme Figeacteurs dans le Lot, le Clus'Ter Jura ou encore les pôles de développement de l'ESS en Bretagne réunissent des représentants des différentes familles de l'économie sociale et solidaire, qui œuvrent dans une diversité de secteurs d'activité. Toutes ces structures se retrouvent autour des valeurs fortes de l'ESS, en particulier la solidarité, la recherche d'utilité sociale et la lutte contre les inégalités, l'ancrage territorial des activités ou encore la préservation et la création d'emplois de territoire non délocalisables. En milieu rural, les réseaux d'acteurs de l'ESS jouent un rôle majeur dans le développement d'une économie de proximité et d'une meilleure cohésion territoriale, en facilitant l'émergence de projets individuels ou collectifs à fort impact social et environnemental.

Selon l'ambition, les besoins et la capacité de mobilisation des membres du collectif, un réseau peut organiser l'échange d'informations et la rencontre entre ses membres (et par là-même permettre aux dirigeants de sortir de leur isolement), faire connaître et reconnaître l'ESS par les pouvoirs publics et les entreprises « classiques », permettre la mutualisation de compétences, de services et de matériels entre ses membres ou, de manière plus structurée, accompagner l'émergence de projets communs.

(1) Colletis G., Gianfaldoni P. et Richez-Battesti N., « ESS, territoires et proximité », *Revue internationale de l'économie sociale*, RECMA, Vol n° 296, 2006.



À QUELS ENJEUX LES RÉSEAUX TERRITORIAUX DE L'ESS RÉPONDENT-ILS ?

- **Favoriser l'interconnaissance** entre les acteurs de l'ESS du territoire par des temps d'échange et de rencontre.
- **Représenter et défendre les préoccupations et les intérêts des structures de l'ESS** auprès des services de l'État et des collectivités locales.
- **Promouvoir les structures de l'ESS sur le territoire** à travers des actions d'observation, de communication et l'organisation d'événements fédérateurs.
- **Faire émerger des démarches de mutualisation et de coopération** entre les membres du réseau, de la mise en commun de matériel, services et compétences à la co-construction de projets de territoire.
- **Diffuser les valeurs et pratiques de l'ESS** à l'ensemble du tissu socioéconomique et sociopolitique territorial².
- **Participer à la structuration et la professionnalisation des membres du réseau** : veille et conseils juridiques, organisation de formations, de rencontres professionnelles, accompagnements individuels et collectifs, etc.

UNE PLURALITÉ DE TYPES DE RÉSEAUX ET DE LOGIQUES D'ACTION

La pluralité des types de réseaux tient à la fois à la diversité des membres qui les composent, au degré d'ouverture aux différentes familles de l'ESS et aux acteurs hors ESS, à leur histoire et leur forme juridique (associative ou coopérative), ainsi qu'à leurs logiques d'action et à leur échelle géographique (internationale, infrarégionale, bassin de vie, etc.). **De manière générale, on observe aujourd'hui des tendances organisationnelles qui encouragent l'horizontalité des réseaux de l'ESS, que ce soit dans leur structuration ou dans leur façon d'agir en privilégiant une gouvernance partagée.** Le degré de structuration des démarches de mutualisation et de coopération peut varier d'un simple groupe d'échange à une logique d'appui à de l'ingénierie collective, dans un secteur d'activité spécialisé.

L'ensemble de ces distinctions permet d'établir un panorama des différents types de réseaux de l'ESS dans les territoires ruraux. En voici quelques exemples :

Les associations locales de l'ESS, créées à l'initiative des structures de l'ESS du territoire pour favoriser leurs échanges, accompagner les projets et promouvoir l'ESS auprès des habitants et des partenaires locaux. Souvent, elles organisent des temps et des espaces d'échange et de rencontre (petits déjeuners, soirées débats, forums, etc.).



Les chambres régionales de l'ESS (CRESS), une tête de réseau reconnue par la loi

Présentes dans toutes les régions, les CRESS rassemblent les entreprises et les réseaux de l'ESS. Elles sont reconnues par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS qui en précise les missions (article 6) :

- La représentation des intérêts de l'ESS auprès des pouvoirs publics locaux ;
- L'appui à la création, au développement et au maintien des entreprises de l'ESS ;
- L'appui à la formation des dirigeants et des salariés des entreprises de l'ESS ;
- La contribution à la collecte, à l'exploitation et à la mise à disposition des données économiques et sociales relatives aux entreprises de l'ESS.

(2) Pour aller plus loin : Danièle Demoustier et Xavier Itçaina, *Faire territoire par la coopération, l'expérience du PTCE Sud Aquitaine*, La Librairie des territoires, 2019.

EXEMPLE

Depuis 2008, les territoires bretons se sont progressivement dotés de 19 pôles, qui rassemblent les acteurs de l'ESS d'un même Pays (au sens des territoires de projet : Pays de Brest, Cornouaille, Centre Bretagne, etc.). Leur rôle est de soutenir les porteurs de projet, d'accompagner les projets collectifs et d'assurer la promotion de l'ESS et de l'innovation sociale. Chaque pôle travaille en lien étroit avec tous les autres, au sein d'un réseau régional animé par la chambre régionale de l'ESS Bretagne.

Les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), qui favorisent les coopérations économiques et cherchent à décloisonner l'ESS, l'économie privée lucrative, le secteur public et les acteurs universitaires. Reconnus par la loi du 31 juillet 2014, les PTCE regroupent, sur un territoire donné, des initiatives, des entreprises et des réseaux de l'ESS, associés à de petites et moyennes entreprises, des collectivités locales ou encore des centres de recherche et organismes de formation.

EXEMPLE

Le PTCE du Pays de Bray, porté par la Maison de l'Économie Solidaire, intervient depuis plus de dix ans dans l'Oise et la Seine-Maritime pour développer une économie sociale et des services accessibles aux publics les plus fragilisés. Engagé dans la recherche et développement pour répondre aux besoins du Pays de Bray, il représente plus de 300 emplois dans les domaines des éco-métiers et des services à la population.

Les clubs d'entreprises et les clusters ESS, dont la principale vocation est de favoriser le développement de l'activité économique des entreprises de l'ESS, et de renforcer les coopérations entre les dirigeants de structures.

EXEMPLE

Créé en 2014, le Club ESS du Pays du Mans réunit plus de 40 associations, coopératives, mutuelles. Son ambition : le développement de l'activité économique de ses membres. Le réseau organise des rencontres, des petits déjeuners, des conférences, des ateliers, etc. Il donne de la visibilité aux produits et services de ses adhérents dans un catalogue dédié et gratuit.

QUELLES SONT LES PLUS-VALUES DES RÉSEAUX TERRITORIAUX DE L'ESS ?

D'après l'enquête d'analyse des PTCE réalisée par le Labo de l'ESS en 2017³, les principaux effets ressentis par les membres de ce type de démarche de coopération sont les suivants :

Impacts qualitatifs :

- Développement d'une proximité entre acteurs ;
- Sortie de l'isolement et insertion dans un réseau actif ;
- Installation d'un climat de confiance.

Impacts sur le développement de l'activité des membres :

- Développement de solutions collectives innovantes pour répondre aux besoins des entreprises et des citoyens ;
- Renforcement du tissu économique local ;
- Apport de valeur ajoutée ;
- Consolidation et ancrage des compétences de chacun ;
- Décloisonnement d'acteurs.

(3) Pour aller plus loin : LABO DE L'ESS, *Enquête d'analyse des PTCE, 2017* [disponible en ligne sur lelabo-ess.org]



LES LEVIERS D'IMPLICATION DES COLLECTIVITÉS LOCALES

- **Initier des temps forts sur son territoire** pour faciliter l'interconnaissance entre les acteurs (conférences de l'ESS, forums, etc.).
- **Soutenir les dynamiques de coopération** (telles que les PTCE) et les inscrire dans les différents cadres contractuels des politiques publiques.
- **Apporter des aides aux têtes de réseau** pour leur permettre de réaliser leurs missions d'animation économique et de structuration et les impliquer dans des démarches de concertation pérennes.
- **Accompagner les démarches de coopération en s'appuyant sur les compétences et la capacité d'ingénierie dont disposent les services**, ainsi que sur les outils opérationnels à la disposition de la collectivité (agences de développement économique, de l'attractivité, etc.).
- **Soutenir financièrement l'animation des réseaux** qui cherchent à faciliter l'organisation de la coopération entre leurs membres mais aussi avec les acteurs extérieurs (habitants, autres acteurs locaux publics et privés, etc.), ou à développer des actions de recherche et développement sur l'ESS et l'innovation sociale.

3 QUESTIONS À...



Jean Horgues-Debat,
référént du projet Cluster
05 Innovation Sociale,
Provence-Alpes-Côte d'Azur

— Comment est née l'Udess 05 ?

J. H.-D. : L'Udess 05, qui n'a pas d'équivalent dans les autres départements de la région, est née pour de nombreuses raisons ! Les Hautes-Alpes sont un département rural, faiblement peuplé, relativement isolé, où les structures de l'ESS se sont développées notamment pour pallier l'absence des services publics. Nous sommes aussi un peu plus isolés qu'ailleurs, d'où la nécessité de nous rassembler. Le département compte parmi les vingt départements français où la part de l'ESS dans l'emploi est la plus élevée.

— Comment êtes-vous parvenus à maintenir une dynamique depuis 25 ans ?

J. H.-D. : Notre réseau n'en serait pas là sans le forum départemental de l'ESS organisé chaque année. Ce temps fort a démarré avant même la création de l'Udess 05 et son inscription dans la durée est importante pour nous. Il a pour rôle de faire reconnaître l'ESS par les partenaires mais aussi de mieux

nous connaître entre nous et de faire un pas de côté sur la mutualisation ou la gouvernance... des thèmes qui nous sont communs mais que nous ne traitons pas en commun. En amont, la préparation au forum permet de travailler ensemble et de valoriser des expériences. Chaque année, nous sommes surpris d'accueillir un tiers de nouveaux participants sur les cent ou cent cinquante personnes présentes !

— En quoi consiste le projet de cluster porté par l'Udess ?

J. H.-D. : Nous avons réalisé, en travaillant sur nos problématiques financières communes, que nous devons mieux coopérer et mutualiser nos moyens : formations et compétences, moyens matériels, communication, financements et projets (par exemple, répondre ensemble à des programmes européens auxquels les petites associations ne peuvent répondre seules). En 2018, nous avons écrit le projet de cluster avec des structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE), des associations culturelles, des structures de services à la personne... toutes filières confondues. Nous nous sommes aussi rapprochés de l'agence départementale de développement économique et touristique des Hautes-Alpes (ADDET). Nous avons ensuite réalisé une vingtaine de fiches présentant des expériences de mutualisation entre les acteurs du territoire, avec l'idée de faire de telles expériences des démarches systématiques, structurées et plus efficaces.

3 QUESTIONS À



Aurélie Lebreton,
coordinatrice de la Cades,
pôle de développement ESS
du pays de Redon, Bretagne

— Comment est née la Cades ?

A. L. : La Cades est le plus ancien Pôle breton, fondé en 1995. Il est né de l'envie d'acteurs du territoire, comme La Mutuelle des Pays de Vilaine, le centre social Confluences, le Ciné Manivel et des structures d'insertion, d'obtenir une meilleure reconnaissance de la part des acteurs publics.

Notre dynamique de territoire est spécifique, en transverse sur trois départements et deux régions. Nous avons besoin d'antennes et de dispositifs locaux, plus que d'autres Pôles plus proches de Rennes. À la différence d'autres Pôles, nous organisons, par exemple, nos propres temps collectifs pour les porteurs de projets.

Notre conseil d'administration, qui a vocation à s'élargir, compte 5 administrateurs (la Fédération d'Animation Rurale en Pays de Vilaine, Eoliennes en Pays de Vilaine, La Ferme des Ecotais et des personnes physiques) et 45 adhérents. Nous tendons vers la sociocratie mais nous sommes encore dans l'expérimentation.

— Quelles sont les missions de la Cades ?

A. L. : Le cadre de référence co-construit avec la Région en 2015 définit les trois missions principales des Pôles ESS :

- Accompagner l'emploi et les porteurs de projet sur le territoire : primo-accueil des porteurs de projet, organisation de temps collectifs d'idéation et d'échange (petits déjeuners, apéro, etc.), collaboration avec l'incubateur TAg35, la société coopérative d'intérêt collectif Kejal, la formation Creops et les autres Pôles de l'ESS, représentation au sein des instances locales, etc. C'est du travail de fond, partenarial, peu visible !
- Accompagner les projets collectifs structurants pour le territoire : soit le Pôle identifie un besoin et mobilise les acteurs concernés autour du territoire pour créer la réponse, soit des collectifs nous démarchent pour monter un projet. Parmi les projets accompagnés : une ressourcerie, des projets dans les services à la personne, les mobilités douces en milieu rural, la sensibilisation au numérique, etc.
- Sensibilisation à l'ESS : faire connaître l'ESS aux futurs élus municipaux, promouvoir l'ESS à l'école, etc.

— Quels sont vos moyens humains et financiers ?

A. L. : Je suis la seule salariée. Notre budget repose principalement sur des aides publiques : 35 000 € de la Région Bretagne, 7 500 € du département d'Ille-et-Vilaine et 7 000 € de Redon agglomération. Les adhésions et les activités mises en place représentent très peu dans notre modèle économique.

OÙ SE RENSEIGNER ?

Structures spécialisées

- Avise, agence d'ingénierie pour développer l'économie sociale et solidaire
avise.org
- Chambres régionales de l'ESS
- Institut des Territoires Coopératifs, centre d'action-recherche-transmission au service du développement de la coopération
instercoop.fr
- Labo de l'ESS, think-tank de l'ESS à l'origine du concept de PTCE
lelabo-ess.org
- Mouvement associatif, représentation nationale des associations françaises
lemouvementassociatif.org
- Plateforme « L'innovation territoriale en actions ! » du Rameau et de l'agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) sur la co-construction territoriale et les catalyseurs territoriaux
innovationterritoriale.platformecapitalisation.org

Ressources en ligne

- POUR LA SOLIDARITÉ, *Les réseaux de l'économie sociale et solidaire en Europe*, 2016.
pourolsolidarite.eu
- CRDLA FINANCEMENT, *Associations & coopérations : jouez-la collectif !*, 2015.
- RTES, *Le rôle des collectivités locales dans les dynamiques de PTCE*, collection RepèreESS, 2016.
rtes.fr
- LABO DE L'ESS, *Dynamiques collectives de transitions dans les territoires*, 2020.

LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI

Pour lancer son activité en milieu rural

Se regrouper entre entrepreneurs, bénéficier de la sécurité du statut de salarié, être soutenu par des experts et recevoir une aide à la gestion administrative et financière ? C'est ce que proposent les coopératives d'activité et d'emploi (CAE). Une façon de progresser ensemble et de s'unir pour faciliter l'entrepreneuriat et éviter l'isolement des porteurs de projet, en particulier en milieu rural.

QU'EST-CE QU'UNE CAE ?

La coopérative d'activité et d'emploi (CAE) est une société coopérative et participative (SCOP) qui propose une alternative originale au parcours classique de la création d'entreprise. Les personnes qui y travaillent sont des « entrepreneurs-salariés » qui partagent le même numéro Siret et facturent à l'ordre de la CAE. L'objectif est donc de mutualiser certains services pour encourager les porteurs de projet à tester la viabilité de leurs activités et d'encourager la création de projets professionnels. Au-delà des services, elle se matérialise souvent par un lieu de travail et d'accueil partagé par les entrepreneurs (espace de coworking, tiers-lieu, pépinière, etc.), et offre un cadre favorable à la coopération et à l'émergence de projets collectifs entre les entrepreneurs hébergés par la CAE.

15 %

des coopératives
d'activité et d'emploi
sont implantées
en zone rurale.

Les CAE hébergent et développent des activités pouvant être vendues sous forme de prestations dans divers domaines (art et artisanat d'art, service aux entreprises, bâtiment, commerce et négoce, etc.), à l'exception :

- Des activités réglementées (architecture, médecine, etc.) ;
- Des activités nécessitant un bail commercial ;
- Des activités nécessitant des investissements de départ trop importants.

La CAE permet de tester la viabilité d'un projet, sans obligation pour l'entrepreneur de percevoir un revenu dans un premier temps. Pour cette raison, elle est particulièrement utile pour :

- **Les demandeurs d'emploi** : dans le cas où ils sont indemnisés, ils peuvent continuer à percevoir leurs allocations chômage (procédure de reprise d'une activité réduite) ;
- **Les bénéficiaires de minima sociaux** ;
- **Les salariés en CDD ou CDI**, qui doivent toutefois veiller à respecter leur obligation de loyauté envers leur employeur (fidélité, confidentialité, non-concurrence).

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) définit le cadre général de fonctionnement d'une CAE. Le décret du 27 octobre 2015 précise les modalités d'organisation et de fonctionnement des CAE, constituées sous forme de société coopérative et participative (Scop).

LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE LA CAE

Éviter l'isolement des porteurs de projet

En privilégiant les échanges entre entrepreneurs en cours de lancement d'activité, en mutualisant des services et parfois même des lieux de travail, la CAE peut contribuer à lever certains freins à la création d'activités, particulièrement en milieu rural où les porteurs de projet peuvent se sentir isolés. Au-delà de leur professionnalisation sur des compétences entrepreneuriales (prospection, marketing, gestion, etc.), la CAE permet aux porteurs de projet de se constituer un réseau professionnel local.

Des services proposés par les accompagnateurs salariés de la CAE

En son sein, la CAE mutualise :

- Un cadre juridique (un numéro de TVA et une immatriculation au registre du commerce et des sociétés) ;
- Une gestion administrative de l'activité : tenue d'une comptabilité, calcul et versement des salaires, gestion des obligations fiscales, sociales et comptables, etc. ;
- Un cadre pour assurer la sécurité ou protéger la santé des porteurs dans l'exercice de leur activité ;
- Un parcours d'accompagnement individuel et collectif pour le développement des activités hébergées.

En contrepartie, l'entrepreneur salarié verse une contribution pour le financement des services de la CAE (souvent entre 10 et 12% du chiffre d'affaires hors taxes).

Le statut d'entrepreneur salarié

Lorsqu'il commence à générer un certain chiffre d'affaires, le porteur de projet signe un contrat en CDI d'Entrepreneur-Salarié-Associé, avec l'assurance de devenir associé de la CAE dans les années suivantes. Ce statut le rattache au régime de sécurité sociale des travailleurs salariés et il bénéficie donc des droits associés (formation, chômage, retraite, etc.).

Dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion du contrat avec la coopérative, l'entrepreneur-salarié peut devenir associé de la CAE ou mettre fin à son contrat.

Une gouvernance coopérative et un partage des richesses

Lorsque les entrepreneurs-salariés de la CAE deviennent associés, ils participent aux décisions de la coopérative. Il n'y a pas de dividende pour les associés, mais une part du profit est reversée à tous les salariés sous forme d'intéressement-participation – tandis que la part restante alimente les réserves de l'entreprise.

Les avantages de la sectorisation pour le développement économique local

En accueillant des entrepreneurs portant des activités spécialisées et diverses (activités agricoles, culture et spectacle, bâtiment, etc.) sous un même numéro Siret et dans un même réseau, la CAE renforce les filières économiques locales et leur donne plus de visibilité sur le territoire.

EXEMPLE

Le GRAP – groupement régional alimentaire de proximité – est une société coopérative d'intérêt collectif (Scic) réunissant des activités de transformation et de distribution dans l'alimentation bio et locale : confiturier, brasseur, biscuiterie, boulanger, chocolatier, épicier, etc. Elle est équipée d'une CAE qui héberge des entrepreneurs entrant dans ces champs d'activités et dans un périmètre géographique de 150 km autour de Lyon et favorise ainsi les circuits-courts et de proximité. Il existe aussi d'autres exemples, comme la CAE Coop Chez Vous, spécialisée dans le service à la personne, la CAE Élan Bâtitseur, etc.



3 QUESTIONS À...



Étienne Michel,
responsable du portage
de la coopérative
d'installation en agriculture
paysanne (CIAP)
en Loire-Atlantique

– Qu'est-ce que votre CAE spécialisée apporte aux jeunes agriculteurs et pourquoi avoir choisi cette forme de coopération ?

E. M. : La coopérative d'installation en agriculture paysanne (CIAP) est née d'un constat d'insatisfaction sur le renouvellement des générations en installation paysanne et sur le fait que les dispositifs d'accompagnement existants ne répondaient pas à tous les besoins des porteurs de projet, notamment des « NIMA » (non issus de milieu agricole). La rencontre entre les réseaux de l'agriculture paysanne et de l'ESS a permis l'adaptation du modèle de la CAE dans le domaine agricole. Nous avons fait le choix d'une forme de structuration sur le modèle d'une couveuse d'activité avec préfinancement pour accompagner le lancement d'activités dans un secteur où les investissements sont nécessaires pour mettre en place un outil de production (tracteur, matériel, local, cheptel, serres, etc.). **L'objectif du portage d'activité au sein de la CIAP est d'être une rampe de lancement avec préfinancement des premiers investissements et besoins en trésorerie, en vue de mettre en place l'outil de production, de monter graduellement en compétences afin de permettre un lancement d'activité plus serein.** Nous travaillons actuellement pour accueillir des contrats entrepreneur-salarié-associé (CESA) dans la coopérative et ainsi héberger une activité sur le long terme.

– Dans quelle mesure la CAE est-elle une solution intéressante de coopération en milieu rural ?

E. M. : Dans un secteur où des temporalités longues sont nécessaires pour acquérir une rentabilité saine et avoir accès à un financement, l'enchaînement de contrats d'appui au projet d'entreprise (CAPE) offre la possibilité de rester jusqu'à 3 ans au sein de la CAE. La CIAP est particulièrement adaptée pour répondre aux enjeux du renouvellement des générations agricoles, et pour recréer des solidarités auprès de porteurs de projet non issus du milieu agricole.

La condition de réussite pour pérenniser une activité est avant tout de permettre aux porteurs de projet de s'ancrer territorialement et professionnellement.

L'enjeu est de les accompagner dans la constitution et le maintien d'un groupe d'appui constitué de paysans, de citoyens et d'élus proches du projet.

Cet appui permet de mutualiser le risque lié à l'installation et de pérenniser l'activité.

En cas de difficulté, la CIAP mobilise son réseau pour accompagner au mieux une situation complexe.

– À quels enjeux faites-vous face aujourd'hui ?

E. M. : Nous sommes encore difficilement reconnu par les administrations (MSA, Pôle Emploi, directions départementales des territoires, etc.), ce qui implique un temps d'explicitation et de préconisation de la CAE en milieu agricole. Nous avons aussi des difficultés dans l'accompagnement de projets de reprise-transmission d'activités agricoles et de projets en élevage, qui nécessitent un volume d'investissement conséquent. Il est parfois difficile pour la CIAP de les préfinancer, sauf en cas d'appui important du cédant de l'activité et d'un travail de segmentation du capital pendant la période de lancement de l'activité.

3 QUESTIONS À



Marie Lancelin, directrice de Coodem, créée en 2003 en Mayenne, qui regroupe des activités variées (artisanat, commerce, service à la personne) et réunit un collectif de 100 entrepreneurs, une équipe d'appui de 7 salariés, et 60 sociétaires.

— Est-ce plus compliqué d'animer une CAE dans un territoire rural ?

M. L. : Lorsque j'ai commencé à travailler pour Coodem, beaucoup m'ont dit qu'une CAE rurale ne pouvait pas fonctionner. La CAE offre un hébergement immatériel (technique, juridique, administratif), mais les personnes accueillies aiment se rencontrer lors des formations ou pour renforcer leur réseau. Nous avons donc facilité le parcours d'accompagnement de l'entrepreneur en partageant nos locaux avec la BGE, l'association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) et France Active, mais les entrepreneurs étant répartis sur l'ensemble de notre territoire, nous avons aussi développé les rendez-vous par téléphone ou visioconférence. Et cela fonctionne bien !

Quelles autres différences existe-t-il dans votre rapport au public ?

M. L. : Nous n'avons pas le même public que dans les CAE urbaines, qui accueillent plutôt des profils de cadres développant des activités de formation, de conseil, etc. **Un quart de nos coopérateurs ont plus de 50 ans et ils exercent surtout dans des métiers artisanaux ou commerciaux (chaudronnerie,**

coiffure, épicerie, etc.). Nous accueillons également un certain nombre de personnes qui ont la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé. Enfin, de plus en plus de porteurs de projet issus des départements limitrophes préfèrent s'orienter vers nos services car ils pensent que nous comprendrons mieux leurs besoins que des CAE en zone urbaine par exemple. Pour une CAE rurale, se pose aussi la question de l'immobilier d'entreprises car les locaux disponibles sont parfois vétustes et non-adaptés aux activités proposées.

Nous souhaiterions créer une foncière pour faciliter l'articulation entre les vendeurs de biens immobiliers, la mise aux normes et les porteurs de projet.

Votre CAE participe-t-elle au dynamisme du territoire ?

M. L. : La CAE en milieu rural est avant tout une forme agile qui peut s'adapter à des problématiques propres au territoire : nous inventons nos outils. Par exemple, depuis un an et demi, c'est nous qui nous rendons dans les territoires auprès des porteurs de projet, grâce à un financement de la Région.

Nous tenons 8 permanences locales, parfois sur des villages de moins de 1 000 habitants. Le fait de permettre aux chargés d'accompagnement de la CAE de se déplacer auprès des entrepreneurs leur permet de ne pas se sentir oubliés sur les territoires, et repositionne le développement économique dans les villages. Notre CAE en Mayenne est identifiée comme un acteur adaptable et réactif qui peut trouver des solutions aux problématiques rencontrées par les porteurs de projet. On fait dans la dentelle !

OÙ SE RENSEIGNER ?

Structures spécialisées

- Coopérer Pour Entreprendre accompagne le développement de nouvelles CAE sur l'ensemble des territoires.
coopérer.coop
- Copéa élabore et transmet des outils techniques et représente les CAE adhérentes auprès des pouvoirs publics.
copea.fr

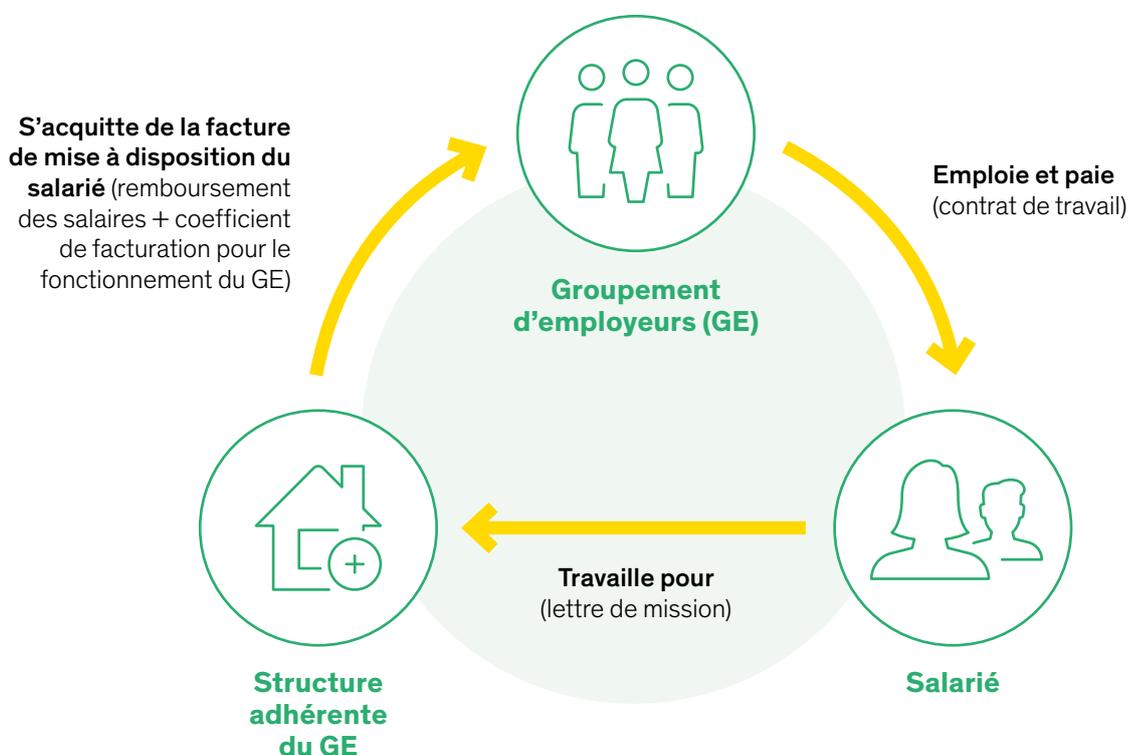
Ressources en ligne

- AVISE, COPEA, *Créer une coopérative d'activité et d'emploi (CAE)*, 2011
avise.org

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Des outils de mutualisation au service de l'emploi dans les territoires ruraux

En mutualisant les emplois, les groupements d'employeurs (GE) apportent des réponses pertinentes face aux difficultés de recrutement et aux besoins en compétences des entreprises, associations et collectivités rurales. Nés en milieu rural à l'initiative des agriculteurs, puis officialisés par la loi du 25 juillet 1985, les GE représentent aujourd'hui plus de 1000 regroupements d'entreprises et 1000 rassemblements d'associations et collectivités territoriales, soit près de 20 000 emplois¹.



(1) Source : Centre de ressources pour les groupements d'employeurs.

QU'EST-CE QU'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS ?

Sous forme associative (ou plus rarement coopérative), le groupement d'employeurs (GE) **permet à des entreprises, des associations ou des collectivités territoriales de se regrouper pour employer ensemble des salariés**. Le GE exerce les missions de direction des ressources humaines et recrute, gère et accompagne le personnel.

Né des besoins agricoles saisonniers dans les années 1980, le groupement d'employeurs est historiquement dédié aux entreprises du secteur marchand. Aujourd'hui, **il est mis en place par des associations** qui choisissent de se regrouper, éventuellement avec des collectivités territoriales, pour consolider leur fonction employeur. Au sein des groupements d'employeurs associatifs, les activités des adhérents concernent principalement **le sport, l'animation, l'insertion sociale, la culture et l'aide à domicile**.

Il existe aussi des GE spécifiques, comme les **groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)**, qui visent à embaucher des personnes très éloignées de l'emploi et à les former.

LES PRINCIPAUX AVANTAGES DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Pour les entreprises et associations

Répondre à leurs difficultés de recrutement ou au manque de moyens financiers – conjoncturel ou pérenne – les empêchant de recruter un salarié à temps plein ou sur la durée et fidéliser les salariés.

Pour les salariés

Leur proposer des emplois pérennes, à temps plein, ainsi qu'un parcours professionnel qualifiant et des formations.

Pour le territoire

Contribuer à renforcer le tissu économique, le lien social et la qualité de vie, **en favorisant l'implantation ou le maintien de salariés et d'entreprises sur le territoire**.

UN OUTIL ADAPTÉ AUX PROBLÉMATIQUES D'EMPLOI DES TERRITOIRES RURAUX

En permettant de mutualiser des fonctions telles que la gestion des ressources humaines, le groupement d'employeurs peut être une solution pour les entreprises de l'ESS dans les territoires ruraux, face à des problématiques telles que :

Les fluctuations d'activités, saisonnalité et difficultés de recrutement dans le domaine agricole (maraîchage, élevage, viticulture, etc.).

EXEMPLE

Situé au sud du Cambrésis (Nord), le GE de saisonniers des champs réunit des agriculteurs bio qui ont décidé en 2015 de mutualiser leurs compétences, leurs matériels et leur main-d'œuvre. Le groupement emploie plus de 80 personnes de 16 à 55 ans.

Les problématiques d'emploi des associations, notamment sportives, artistiques et culturelles.

EXEMPLE

Le GE L'Arrosoir crée et pérennise des emplois dans le secteur culturel et artistique sur le territoire du Pays de la Haute Sarthe (Pays de la Loire). Il a été initié par les associations Festivals en Pays de Haute Sarthe et CréatureS compagnie, en 2008, pour répondre à leurs besoins administratifs.



Au cœur du Puy de Dôme, le GE Arkose, né en mars 2005, compte une centaine d'adhérents – petites entreprises et associations – et emploie 3 salariés spécialisés dans la gestion administrative : gestion de la paye et des charges sociales, comptabilité, etc.

Les problématiques liées à la désertification médicale, avec la raréfaction des professionnels de santé et du secteur médico-social et une répartition inégale de l'offre de santé et de prévention sur les territoires.

EXEMPLE

GEMS 23 est spécialisé dans le milieu médico-social, à Guéret dans un secteur très rural de la Creuse. Il permet plus de flexibilité pour les structures du médico-social et moins de précarité pour les professionnels de santé. Les patients disposent quant à eux d'une continuité de service, qui réduit les craintes liées à l'arrivée d'un remplaçant inconnu.

LES MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Le statut : qu'il soit constitué en association loi 1901 ou en société coopérative, le GE doit être déclaré en préfecture et les statuts doivent y être déposés. En sa qualité d'employeur, le GE doit également être déclaré à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ou à l'Inspection du travail du siège du GE, en fonction de la convention collective choisie.

Le fonctionnement interne : par nature souple et adaptable (la loi du 25 juillet 1985 laisse une grande liberté dans la définition de ce qu'est un GE), le fonctionnement d'un GE est conçu en fonction des besoins des adhérents.

Le modèle économique : les adhérents du GE ont à leur charge les frais de gestion et de fonctionnement du GE (rémunération des salariés permanents, loyer, frais de logiciels, etc.). La rémunération des salariés mis à disposition est facturée par le GE aux structures utilisatrices, majorée d'un coefficient de refacturation. Pour pérenniser ses activités, le GE doit donc développer le volume de mise à disposition de salariés et atteindre le seuil critique permettant de financer ses frais. Les GE comptent en moyenne 1 salarié permanent pour 16 salariés mis à disposition.

Le régime fiscal : l'assujettissement d'un GE à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) dépend du statut fiscal de ses membres. Les GE composés exclusivement de membres exonérés de la TVA ne sont pas redevables de cette dernière.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE IDENTIFIÉES

- **S'appuyer sur des coopérations antérieures entre structures (entreprises, associations, collectivités)** pour que le groupement d'employeurs soit rapidement actif. Le travail de prospection en amont est essentiel pour impliquer les employeurs et créer des partenariats avec les acteurs de l'emploi (organismes paritaires collecteurs agréés [OPCA], Pôle Emploi, missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, etc.).
- **Animer la vie associative et impliquer les adhérents dans les instances de gouvernance.** Le GE est constitué sous forme associative ou coopérative et est donc piloté par les structures utilisatrices de ses services.
- **Obtenir une subvention au démarrage.** Elle permet de financer les activités, le temps du développement du nombre de mises à disposition et de structurer les modes de gestion et les pratiques du GE. En 2019, l'État a mis en place un fonds d'aide aux groupements d'employeurs (financement d'un poste Fonjep « jeunesse et éducation populaire » et financement spécifique du Fonjep sous forme de prêt sans intérêt) et aux pôles territoriaux de coopération associatifs pour soutenir 200 initiatives de mutualisation d'emplois et de moyens sur 3 ans.

3 QUESTIONS À...



Pascale Cazin, coordinatrice du groupement d'employeurs Familles rurales 85 en Vendée (GEFR 85)

– **Quels sont les constats à l'origine du GEFR 85 ?**

P. C. : Les associations Familles Rurales portent de nombreux projets dans la petite enfance ou la restauration scolaire, souvent à l'initiative des parents. **Ces associations reposent sur du bénévolat et font face à une fonction employeur qui devient de plus en plus complexe.** Les bénévoles s'épuisaient face à la

lourdeur administrative, or il y a un enjeu à ce que certains de ces services ruraux restent dans le domaine associatif.

– **Comment fonctionne le GEFR 85 aujourd'hui ?**

P. C. : Créé en 2012 par Familles Rurales Vendée – une originalité ! –, **le GEFR 85 met des salariés à la disposition des associations et des collectivités de Vendée pour assurer des services d'intérêt collectif** en direction des familles en milieu rural.

– **Qui sont vos adhérents ?**

P. C. : Le GE compte une vingtaine d'adhérents et une trentaine de salariés. Près de la moitié des salariés travaille dans les restaurants scolaires (coordination, etc.), d'autres sont animateurs, secrétaires, professeurs de danse, etc.

3 QUESTIONS À...



Carine Sartori, directrice du GE Valore à Clisson, en Loire-Atlantique

– **Pourquoi avez-vous créé Valore ?**

C. S. : Valore est né pour **répondre aux craintes des entreprises de perdre leurs compétences à temps partiel** au bénéfice d'entreprises en capacité de proposer des temps plein.

entreprise locale a subi la crise et a mis en place un plan social. Les salariés sont passés chez nous et sont retournés 3 ans plus tard dans l'entreprise locale. **Pour sécuriser les parcours des personnes et les garder sur le territoire**, nous tentons de proposer la même offre d'emploi que dans les entreprises plus attirantes de Nantes ou du Vignoble nantais !

– **Pourquoi développer de nouveaux GE ?**

C. S. : Nous avons créé un GE agricole et nous développons maintenant un GE pour les structures non soumises à la TVA : les associations, les fondations, etc. Cela répond à la demande des indépendants du secteur médical sur des fonctions transverses : secrétaires médicaux, kinésithérapeutes, médecins.

Les associations et collectivités locales ont elles aussi des besoins croissants de mutualisation sur notre territoire.

– **Quelles sont les plus-values pour le territoire rural ?**

C. S. : Un exemple : à la création de Valore, une

OÙ SE RENSEIGNER ?

Structures spécialisées

- Les Centres de ressources de groupements d'employeurs (CRGE) accompagnent les GE pour leur création et leur lancement. crge.com
- La Fédération nationale des Groupements d'employeurs (FNGE) est le premier syndicat au service des Groupements d'employeurs. fnge.fr

Ressources en ligne

- GESTE, DGEFP, Étude prospective *Les GE, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?*, avril 2016.
- Repères *Les groupements d'employeurs du secteur non marchand*, Avise et ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2014. avise.org
- AVISE, Étude de cas *Le groupement d'employeurs associatifs*, novembre 2013. avise.org

Merci à Isabelle le Faucheur, Présidente de la Fédération nationale des Groupements d'employeurs (FNGE).

LES MARQUES DE PAYS

Coopérer pour promouvoir l'ESS

Le marketing territorial n'est pas réservé aux grandes villes : en misant sur des identités fortes de terroirs ou de régions, la marque de pays peut permettre aux acteurs de l'ESS de faciliter les coopérations en milieu rural, notamment pour rendre visible leurs services, produits ou propositions de valeurs.

QU'EST-CE QU'UNE MARQUE DE PAYS ?

La **marque de pays ou marque de territoire** regroupe des acteurs locaux autour d'un projet et de valeurs communes, afin de coopérer et d'accentuer leur visibilité auprès de différents publics : touristes, clients, futurs habitants, investisseurs, etc. Elles visent à valoriser des identités locales, en se reposant sur le nom d'une commune, d'un ancien territoire, d'un département ou d'une région et en véhiculant une image de marque à propos des produits ou services qui y sont rattachés.

Les marques de territoire connaissent un essor depuis que les Métropoles françaises se sont lancées dans ce type de marketing, il y a une quinzaine d'années : depuis 2007, OnlyLyon fait valoir l'attractivité de l'agglomération lyonnaise pour les investisseurs étrangers, par exemple.

En zone rurale, la marque de territoire recoupe davantage des notions de terroir, de patrimoine ou de savoir-faire locaux, mais peut aussi bien valoriser l'industrie, le dynamisme économique ou le développement durable. En cela, elle peut donc bénéficier à des structures de l'ESS, en rendant plus visible leur impact social, environnemental et économique.

Qu'elle soit urbaine ou rurale, la marque de territoire est issue d'une réflexion sur les valeurs portées par la marque et l'image renvoyée.

Il est possible de rejoindre une marque existante, ou de créer une nouvelle marque en fédérant des acteurs.

LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE LA MARQUE DE PAYS POUR L'ESS RURALE

- **Valoriser le territoire et les activités à fort impact social** auprès de la population locale, des touristes, des acteurs socio-économiques, des investisseurs potentiels, etc.
- **Valoriser des filières existantes** sur le territoire et les dynamiques de circuits de proximité.
- **Générer une identité forte** sur le territoire pour attirer des entrepreneurs sociaux ou des partenaires financiers.
- **Répondre à une nécessité de traçabilité des produits ou services vendus**, notamment dans le domaine de l'alimentation.

LA MARQUE DE PAYS DANS LA RURALITÉ

Dans les territoires ruraux, la marque de pays peut rassembler des acteurs de l'ESS et leur permettre de mieux coopérer, tout en favorisant l'émergence de nouvelles structures de l'ESS, autour de différents objectifs :

— **La marque vise à soutenir l'activité économique existante** sur un territoire au maillage très lâche ou composé de très petites communes et valorise l'ancrage local des activités, valeur essentielle des entreprises de l'ESS.

EXEMPLE

LAC48.COOP est la première société coopérative d'intérêt collectif (Scic) de développement territorial en France, inaugurée en 2019 à Langogne (Lozère) et soutenue par la Confédération des Commerçants de France et la Confédération générale des Sociétés coopératives (CGSCOP) dans le cadre du programme national « Action Coeur de Ville » (ministère de la Cohésion des territoires). Sa mission : soutenir l'activité économique locale et attirer de nouvelles entreprises et commerces, notamment grâce au portail en ligne langogneetvous.fr. À l'image d'une place du village, le site met en lien les acteurs locaux et regroupe des informations pratiques (actualités, annonces, agenda des événements, etc.) à l'échelle du bassin de vie de 15 000 habitants, étendu sur 62 communes.

— **La marque peut permettre d'atteindre plus de clients**, notamment grâce au développement numérique.

EXEMPLE

L'association Made in Gévaudan gère la marque et le site Internet du même nom. L'association regroupe une trentaine d'entreprises d'Auvergne et du Gévaudan (ESS et lucratives) pour proposer des produits gastronomiques, artisanaux et touristiques dans une boutique en ligne. Les producteurs et artisans, qui n'ont pas leur propre boutique en ligne, redirigent vers la plateforme de la marque.

— **La marque peut rendre accessible un grand nombre de produits** dans un même lieu et favoriser les circuits de proximité.

EXEMPLE

Le magasin paysan de producteurs Au fil des saisons, à Bouvron (Loire-Atlantique) est un groupement d'intérêt économique. Grâce à la vente directe, il regroupe dans un même lieu les produits de six fermes (produits laitiers, légumes de saison, œufs, viande de porc, fromages, etc.) auxquels s'ajoutent des produits du terroir comme le sel de Guérande, des galettes de blé noir, du vin, etc. Pour les paysans, cela permet de soutenir leur production et de renforcer l'entraide et la convivialité entre producteurs ainsi que le lien de proximité avec les consommateurs.

— **La marque peut mettre en valeur des produits locaux**, au niveau local, national ou international.

EXEMPLE

Le Pays du Velay compte de nombreuses productions issues de l'agriculture et presque autant de marques de pays, parmi lesquelles les lentilles vertes du Puy sont les plus connues. La marque Perles rouges des monts du Velay est portée par un groupement de producteurs qui respectent un cahier des charges précis pour commercialiser leurs fruits rouges.

— **La marque peut soutenir la création de filière** sur un territoire et la réhabilitation d'activités locales.

EXEMPLE

La marque Saveurs de Normandie, portée par l'Association régionale des entreprises agroalimentaires de Normandie (AREA), privilégie les matières premières agricoles ou maritimes de la région (plus de 500 produits agréés). S'il manque des produits, l'AREA accompagne la création de nouvelles activités ou la structuration de filières.



— **La marque est un atout dans le développement touristique** d'un territoire et pour développer l'éco-tourisme grâce aux structures de l'ESS.

EXEMPLE

En Corrèze, l'office de tourisme de Brive a lancé la marque 100 % Gaillard qui propose des vêtements, accessoires ou objets créés et produits sur le territoire. La marque se développe sur 47 communes (110 000 habitants) avec l'objectif de « créer une notoriété, une fierté d'appartenance. 100 % Gaillard ne nous rapporte pas beaucoup, mais elle ne nous coûte rien » (Aurélien Charpille, directeur de Brive Tourisme).

— **La marque peut fédérer** autour de valeurs fortes et revendiquées par les acteurs du territoire.

EXEMPLE

L'association Biovallée, dans la vallée de la Drôme, s'engage pour le développement durable dans le territoire. Elle s'étend sur quatre communautés de communes et 102 communes avec pour projet de devenir la référence nationale en matière de développement durable.

L'association permet à ses adhérents de revendiquer leur appartenance à Biovallée en utilisant la marque pour présenter leur structure. Ils s'engagent alors à mettre en œuvre des actions afin d'atteindre les objectifs collectifs fixés par Biovallée : diviser par deux les consommations d'énergie, acheter en local, développer les contrats stables et durables (CDI), utiliser des fonds éthiques, etc.

LES LEVIERS D'IMPLICATION DES COLLECTIVITÉS LOCALES

— Les collectivités territoriales et leurs groupements (établissements publics de coopération intercommunale, pôles d'équilibre territoriaux et ruraux, agences départementales, etc.) peuvent devenir parties prenantes de marques de pays, voire en être à l'initiative. Une collectivité peut aussi soutenir la création ou le développement d'une marque de pays en accordant, par exemple, une aide financière à l'association qui la porte.

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE IDENTIFIÉES

— **Ne pas créer de marque inutile.** Le marketing territorial a le vent en poupe et de nombreuses marques voient le jour chaque année. Pour ne pas complexifier le message auprès de la cible (touristes, habitants, etc.), il s'agit de se renseigner sur les marques existantes pour s'assurer que la nouvelle marque se démarquera ou rejoindra une marque déjà existante, si ses valeurs correspondent au projet porté.

— **Bien définir les objectifs de la marque pour qu'elle les serve.** La marque doit répondre à un besoin précis et identifié afin de pouvoir développer une stratégie efficace pour atteindre ses objectifs. Ce travail préalable d'identification des atouts et problématiques d'un territoire permet de créer ou soutenir une marque de pays qui valorise les spécificités et ressources locales pour en faire des atouts (attractivité, engagement, etc.).

— **Identifier en amont les acteurs à fédérer.** La création d'une marque ne fédère pas automatiquement : au lancement, il faut souvent convaincre les futurs partenaires d'y prendre part.

— **Se faire accompagner.** Il peut être utile d'entrer en contact avec des porteurs de marque de territoire afin d'avoir des retours d'expérience. Un accompagnement en communication, marketing ou développement web sera utile, voire indispensable, en fonction des projets.

— **Proposer des produits ou services en accord avec les promesses de la marque.** En véhiculant une image de marque, la marque de territoire crée un imaginaire auprès de la cible. Son bon fonctionnement et sa renommée seront liés au respect des promesses faites.

3 QUESTIONS À...



Denis Chirouze,
directeur du groupement
d'intérêt économique (GIE)
Fruits rouges du Velay,
en Haute-Loire et Ardèche

— Pourquoi avoir fait naître cette marque de territoire ?

D. C. : La marque est née en 1991. À l'époque, les agriculteurs avaient surtout une production laitière. Lors de la mise en place des quotas laitiers en 1986, la profession a cherché des solutions pour diversifier les activités des producteurs. C'est en regardant ce que faisait une poignée de cultivateurs de fruits rouges dans le secteur que le syndicat des producteurs de fruits rouges du Velay s'est constitué, avec la création de la marque Perles rouges des Monts du Velay dans la foulée. Ils ont souhaité démarquer leur production rapidement avec la mention "production en montagne". C'est aujourd'hui cette particularité qui lui permet de se singulariser par rapport à un label ou une indication géographique

protégée (IGP) : la montagne, ça évoque le grand air, la nature, un produit sain. On s'en sert sur le volet marketing et communication.

— Comment la marque s'est-elle fait connaître ?

D. C. : Elle s'est d'abord fait connaître par la qualité de la production qui y est associée. Au départ, elle était surtout connue localement, en région Rhône-Alpes à l'époque, car le terme "Velay" était local. Aujourd'hui, elle est connue et diffusée au niveau national, car nous avons développé le volet commercial du groupement de producteurs.

— Comment les producteurs peuvent-ils utiliser cette marque ?

D. C. : La marque est la propriété du syndicat qui l'a fait naître et dont le groupement de producteurs a pris la suite logique. Seul le groupement, avec sa charte de production, peut l'utiliser. Il y a une convention avec les adhérents du groupement qui leur permet d'utiliser la marque lorsqu'ils font de la vente directe, par exemple. Cela permet d'identifier la production auprès des consommateurs, de leur donner une garantie de qualité.

3 QUESTIONS À...



Augustin Guendouz,
secrétaire général
de l'association Biovallée,
Drôme

— Comment est née la marque Biovallée ?

A. G. : Sa création remonte à 2002, à l'initiative de la communauté de communes du Val de Drôme, pour promouvoir le développement durable et le "bio" dans le sens "vivant". L'association a été créée en 2012, avec une concession de la marque et la mission de la développer. Depuis 2017, nous travaillons cette marque de territoire avec la notion de fierté. Contrairement à certaines marques de Métropoles qui vont cibler le business, nous nous adressons à ceux qui se disent "nous sommes fiers d'appartenir à ce territoire et nous en parlons".

— La marque est-elle un atout pour des structures de l'ESS ?

A. G. : Parmi nos adhérents, nous avons de nombreuses associations qui se reconnaissent dans nos valeurs et qui ont envie de s'engager à nos côtés. Nous travaillons surtout sur le sentiment d'appartenance et de coopération. Nous voulons entraîner tous les habitants, associations, entrepreneurs de l'ESS ou non, collectivités, etc. Les produits estampillés "Fabriqué en Biovallée" (tous certifiés Agriculture biologique) et les panneaux "Nous sommes en Biovallée" sont des signes communs de nos adhérents engagés dans le développement durable. C'est une manière de marquer géographiquement le territoire, de le faire connaître.

— Quelles sont les enjeux pour faire rayonner une marque de territoire dans la ruralité ?

A. G. : C'est sûr que nous n'avons pas les mêmes moyens que certaines Métropoles, ni des centaines de milliers d'euros à y consacrer ! Mais nous faisons les choses de façon plus artisanale : des contacts directs, du démarchage de nos réseaux, des stickers "Biovallée, j'adhère". Et ça marche ! Nous avons aujourd'hui 340 adhérents, entreprises, habitants, associations ou collectivités.

OÙ SE RENSEIGNER ?

Structures spécialisées

- Le site BpiFrance pour des ressources sur la création d'entreprise et le dépôt de marque bpi-france-creation.fr
- L'Institut national de la propriété industrielle pour le dépôt de marque inpi.fr

Ressources en ligne

- Le blog *Marketing Territorial*, de l'économiste Vincent Gollain marketing-territorial.org
- Les ressources sur la ruralité et les pôles territoriaux de l'Association nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP) anpp.fr

LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'INTÉRÊT COLLECTIF (SCIC)

Une forme d'entreprise adaptée à une diversité de projets ruraux

La création d'un tiers-lieu, la reprise du dernier commerce du village, le développement d'un projet citoyen de production d'énergies renouvelables ou encore la structuration d'une filière locale de laine : dans les territoires ruraux, ces initiatives se multiplient et, avec elles, se créent de nombreuses sociétés coopératives d'intérêt collectif – les Scic – pour les incarner. Aujourd'hui, on compte 3 439 coopératives actives en France, dont 974 Scic¹.

QU'EST-CE QU'UNE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF (SCIC)

La Scic est à la fois une :

Société commerciale (SA, SAS ou SARL), confrontée aux mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que toute entreprise.

Coopérative qui applique les principes coopératifs, notamment le pouvoir donné aux personnes et non au capital selon la règle « un associé = une voix ».

Créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001, son objet est « **la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale** ».

La principale spécificité de la Scic est **le multisociétariat**. Il permet d'associer et de prendre en compte les intérêts multiples des personnes physiques et morales qui ont un rapport de nature diverse à l'activité. Le sociétariat d'une Scic est obligatoirement hétérogène : il doit compter au moins trois types d'associés, parmi lesquels des salariés et des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, etc.).

La Scic a l'obligation de verser 57,5 % de ses résultats dans les réserves impartageables et statutaires.

“ La Scic est une mise en commun de ressources entre plusieurs acteurs du territoire. En échange, ils se partagent la gouvernance ! ”

Stéphane Eyer, délégué régional des Scop Occitanie

(1) Source : Confédération générale des SCOP, 2019.

LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE LA SCIC

- **Inscription de l'utilité sociale** au cœur du projet de manière durable et immuable.
- **Participation des différentes parties prenantes**, dont les salariés, à la gouvernance du projet.
- **Pérennité de l'entreprise favorisée a priori**, notamment grâce aux réserves obligatoires.
- **Responsabilité des associés limitée à leurs apports.**
- **Participation possible des collectivités locales**, perspectives de partenariats entre acteurs publics et privés.
- **Participation possible de bénévoles** au projet.
- **Multisociétariat rassurant** pour les acteurs clés de l'environnement de l'entreprise, en particulier ses clients et ses fournisseurs.
- **Possibilité de transformer une association ou une société en Scic** sans changer de personne morale.
- **Transmission d'entreprise** possible à plusieurs partenaires complémentaires.

UNE FORME D'ENTREPRISE ADAPTÉE À UNE DIVERSITÉ DE PROJETS RURAUX

En permettant d'associer les salariés, les habitants et les élus autour d'un projet économique local, la Scic peut être la bonne formule dans les territoires ruraux pour des projets tels que :

— **La reprise de commerces de proximité** dans les centres-bourgs et leur transformation en lieux multi-activités (épicerie, bistrot culturel, etc.).

EXEMPLE

À la lisière de la forêt de Brocéliande, le Champ Commun est une Scic qui compte près de 200 associés et qui est à la fois un bar, une auberge, un restaurant, une micro-brasserie et une épicerie.

— **La création de tiers-lieux, de fablabs ou d'espaces de coworking.**

EXEMPLE

Le 8 Fablab, situé dans la Drôme, est un laboratoire de fabrication numérique ouvert à tous. Elle compte trois collectivités parmi les sociétaires : la ville de Crest et les communautés de communes Val de Drôme et Crestois et Pays de Saillans.

— **La structuration de filières** d'activités artisanales ou agricoles locales.

EXEMPLE

Née d'une rencontre entre un éleveur de brebis et une tisserande et lainière, la Scic Laines Paysannes, située en Ariège, regroupe des professionnels qui contribuent à la structuration d'une filière laine locale (éleveurs, tondeurs, filateurs, tricoteurs, tisserands, etc.).

— **Les projets collectifs de production d'énergies renouvelables**, souvent portés par des collectifs de citoyens.

EXEMPLE

À Banon, dans les Alpes-de-Haute-Provence, la Scic Centrales villageoises Lure-Albion œuvre au développement de centrales de production d'énergies renouvelables et développe des centrales solaires en toiture, à partir d'un actionariat citoyen.



Les ateliers chantiers d'insertion (ACI), par exemple de maraîchage biologique, peuvent être portés par des Scic depuis 2017.

EXEMPLE

Située en Haute-Garonne, l'association "Les Jardins du Volvestre", conventionnée ACI, fait partie des douze Jardins de Cocagne d'Occitanie et livre 400 paniers de légumes chaque semaine. Constituée en Scic depuis 2017, elle regroupe 52 sociétaires (collectivités locales, salariés permanents et en insertion, agriculteurs, partenaires socio-économiques).

Des projets de mutualisation et développement territorial.

EXEMPLE

Inaugurée en 2019, LAC48.COOP en Lozère est la première Scic de développement territorial de France. Inspirée d'un concept québécois, elle vise à favoriser les actions communes entre les collectivités, entreprises et les associations et à diffuser l'information locale et les services de proximité à travers une plateforme web partagée.

LES LEVIERS D'IMPLICATION DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Parce qu'il s'agit de projets associant efficacité économique et objectif social, que la Scic a une vocation d'intérêt collectif ou encore pour devenir partie prenante d'un projet et pas seulement financeur, **les collectivités territoriales ont de multiples raisons de soutenir les Scic et disposent de plusieurs leviers pour ce faire.**

Les collectivités locales peuvent participer à la gouvernance et au capital des Scic : la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire permet aux collectivités locales, à leurs groupements et aux établissements publics territoriaux de détenir jusqu'à 50 % du capital d'une Scic. À ce jour, 40 % des Scic comptent au moins une collectivité territoriale dans leur capital.

Une collectivité peut aussi soutenir la création ou le développement d'une Scic en accordant une aide financière ou en facilitant, par exemple, l'accès à des locaux, en construisant un écosystème favorable au développement de Scic, en faisant appel aux services de Scic dans le cadre d'une politique d'achats responsables, etc. Certaines collectivités peuvent même impulser la création de Scic pour répondre à des besoins non couverts du territoire, ou accompagner la structuration d'une filière émergente qui permette de valoriser les spécificités locales (ressources, savoir-faire, artisanat, etc.).

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE IDENTIFIÉES

Se faire accompagner par des experts, comme le réseau des Scop, pour le montage juridique, étape complexe qui fait à la fois appel au droit des sociétés et au droit coopératif.

Sensibiliser et mobiliser les collectivités locales très tôt dans le montage du projet, pour en faire des partenaires actifs du projet. Des projets, comme les reprises de petits commerces, sont difficiles à pérenniser économiquement et nécessitent souvent un soutien des collectivités.

Animer la vie coopérative. La vie coopérative est essentielle au projet de Scic et doit s'organiser. Elle passe notamment par la mise en place d'outils (ex. : livret d'accueil pour les nouveaux sociétaires) et de temps forts (ex. : temps de cooptation).

3 QUESTIONS À...

Yves de Montgolfier,
président de la Scic
le Café des Possibles,
épicerie bistrot culturel
de Guipel en Bretagne



— Pourquoi le choix de la Scic ?

Y. d. M. : Nous étions trois porteurs de projet à vouloir donner une place stratégique aux salariés dans les instances de gouvernance tout en relevant un défi économique. Nous voulions être indépendants économiquement, créer de l'emploi et vivre de notre activité en milieu rural. C'est aussi une manière de dire aux artisans et aux autres acteurs du territoire : nous payons les mêmes charges ! En même temps, nous avons une volonté de rassembler des acteurs du territoire sur un même niveau : les habitants, les producteurs, etc.

— Quel est votre modèle économique ?

Y. d. M. : Nous avons fait le pari que l'activité lucrative – le bistrot – couvre la partie non lucrative, comme la programmation culturelle. Nous avons la possibilité de recevoir des subventions : la Caisse d'allocations familiales (Caf) apporte par exemple un soutien sur les soirées-jeux autour de la parentalité. La commune de Guipel a soutenu le lancement de l'activité : communication, expertise sur le bâti, retours d'expérience des échecs antérieurs. Elle est sociétaire de la coopérative et a contribué à hauteur de 5 000 € de parts sociales.

— Est-ce complexe de monter une Scic ?

Y. d. M. : Oui ! C'est plus compliqué qu'une association. On a choisi le statut juridique de société par actions simplifiée (SAS) et nous avons dû créer l'intégralité du système de gouvernance et écrire tous les statuts.

3 QUESTIONS À...



Bénédicte Roze,
co-gérante de Rezo Pouce,
réseau d'autostop organisé
en France, Moissac,
Occitanie

— Pourquoi le choix de la Scic ?

B. R. : En 2014, des collectivités situées en dehors de l'Occitanie ont souhaité développer notre système dans leurs territoires ruraux. Or, notre association "Covoiturons sur le Pouce" était limitée à notre zone géographique. Le format Scic a semblé adapté pour mettre différents acteurs autour de la table et intégrer des entreprises de transport au projet.

— Comment fonctionne-t-elle ?

B. R. : Nos associés sont situés sur l'ensemble du territoire national. Un comité de pilotage a lieu une fois par trimestre. Les associés – Parcs naturels régionaux, Régions, Départements, Communautés de communes, association de collectivités, etc. – se retrouvent autour des questions de mobilité.

— Quelles sont les valeurs fondatrices de la Scic ?

B. R. : Notre objectif n'est pas la rentabilité mais avant tout de répondre aux enjeux de mobilité et de remettre l'humain au cœur du projet. Nos tarifs sont volontairement bas pour permettre au maximum de collectivités de faciliter le développement de Rezo Pouce sur leur territoire. Des référents de chaque territoire sont formés aux valeurs de la Scic.

OÙ SE RENSEIGNER ?

Structures spécialisées

- Le réseau des sociétés coopératives et participatives (les Scop) a une expertise du droit coopératif.
les-scic.coop

Merci à Stéphane Eyer, Délégué régional des Scop Occitanie pour sa contribution.

Ressources en ligne

- CGSCOP, CNFPT, « La Scic, une coopérative au service des territoires » [MOOC en ligne], 2018.
- AVISE, Fiche pratique *Création d'une structure d'utilité sociale : choisir la forme juridique Scic*, 2014.
avise.org
- RTES, Fiche *Les Scic et les collectivités*, Points de repères, actualisée en 2019.
rtes.fr
- RTES, Fiche *Les Sociétés coopératives d'intérêt collectif*, Kit Municipal ESS, 2020.
rtes.fr



Directrice de la publication : Cécile Leclair

Rédaction : Pauline Bian-Gazeau, Jeanne La Prairie et Marie Le Douaran

Secrétariat de rédaction : Équipe Avise

Conception graphique et mise en page : Yann Collin – La mécanique du sens

Impression : Imprimerie Centrale de Lens

© Avise septembre 2020 / www.avise.org

Développement local et économie sociale et solidaire (ESS) : 5 formes de coopération adaptées aux besoins des territoires ruraux

Ce livret regroupe des fiches techniques présentant cinq formes d'organisation qui participent au renforcement des acteurs de l'ESS par la création de dynamiques de coopération dans les territoires ruraux. À travers des décryptages et des témoignages croisés, ces fiches mettent en lumière l'intérêt et la pertinence des réponses développées par les acteurs de l'ESS face aux défis de la création et du développement d'activités d'utilité sociale en milieu rural.

Le projet TRESSONS

Piloté par l'Avisé et le RTES grâce à l'appui du Réseau rural national avec le soutien du FEADER, ce projet d'envergure nationale et multi-acteurs porte sur l'analyse et la valorisation des apports de l'économie sociale et solidaire (ESS) en milieu rural, ainsi que ses conditions de développement et le renforcement des coopérations entre acteurs.



L'Avisé a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Créée en 2002, l'Avisé est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général.

Contact :

18, avenue Parmentier, 75011 Paris
01 53 25 02 25 • contact@avise.org
www.avise.org • @avise_org



Réseau des Collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire

Le réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire (RTES) réunit plus de 130 collectivités françaises engagées dans une démarche de soutien à l'ESS et agit pour promouvoir les initiatives des territoires, favoriser les transferts de bonnes pratiques et rechercher les conditions d'amélioration des politiques mises en œuvre.

Contact :

La Grappe – 75, rue Léon-Gambetta,
59000 Lille
03 20 97 17 97 • animation@rtes.fr
www.rtes.fr • @ReseauRTES